

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

(駅家町商工会を中心とした広域連携商工会主催の
経営革新セミナー参加企業のケース)

小林正和

はじめに

売上げ低迷に悩んでいる中小企業は多い。その中で中小企業経営革新支援法による経営革新計画の認定を受け、その打開に向けて取り組んでいる企業は近年多くなっている。

ここでは、経営革新計画の概要、メリット、有効性などを紹介し、その後、経営革新計画についての分析研究を行う。具体的には、広島県福山市北部にある駅家町商工会等主催の「経営革新セミナー」に参加した企業のケースから、経営革新計画の取り組み実績を紹介する。

今回の論文の目的は、経営革新計画の導入の経緯を通じた今後の中小企業の経営改善方法を、「1. 企業における経営革新計画の必要性」、「2. 経営革新計画を申請した全国の企業とセミナーの参加受講企業との比較分析」、「3. セミナーを参加受講しながら経営革新計画を申請しなかった企業の分析」の3つについてみるとことである。

更に、今回のこの経営革新計画を申請しなかった企業に関する分析はほとんど取り上げられたことがなく、成功したケースしか取り上げられていないかったようと思われる。成功企業の分析データは平成14年に経済産業省が策定したもの¹がある他、各経済産業局、各都道府県等のホームページに承認事例を載

1 経済産業省中小企業庁経営支援課 (2003) 「平成14年度創業・経営革新対策調査報告書」

せていることなど、件数は多い。単に経営革新計画を導入した企業だけに焦点を当てるのではなく、取り組まない（あるいは断念した）ケースも取り上げて分析することで、今後経営改善の意思がある中小企業に対しての取り組みにはどのようなことが必要なのかが分かるのではないだろうか。

1. 経営革新計画

1-1 中小企業経営革新支援法の概要

【目的】

中小企業経営革新支援法（以下支援法と呼ぶ）が制定されたのは平成11年7月であり、中小企業近代化促進法と中小企業新分野進出等円滑化法を発展的に統合したものである。幅広い中小企業の経営革新を強力に支援していくことを目的とされており、「経営革新計画」と「経営基盤強化計画」の2つの計画が柱となっている。

この法律の第1条において、「経済的環境の変化に即応して中小企業が行う経営革新を支援するための措置を講じ、あわせて経済的環境の著しい変化により著しく影響を受ける中小企業の将来の経営革新に寄与する経営基盤の強化を支援するための措置を講ずることにより、中小企業の創意ある向上発展を図り、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする。」とされている。

このように支援法による経営革新計画は、中小企業者・任意のグループ・組合等が個々に計画を作成し、承認を受けた場合には、従来の近代化計画や構造改善計画よりも手厚い助成措置が受けられることになっている。

【特徴】

この法律の特徴は、下記のような特徴²を持っている。

1番目に、今日的な経営課題にチャレンジする中小企業の経営革新（新たな

2 広島県商工労働部管理総室経営支援室（2004）「中小企業経営革新支援法の手引き」

取り組みによる経営の向上) を全業種にわたって幅広く支援する。2番目に、経営資源・得意分野に限りのある中小企業の経営革新には、他者との柔軟な連携関係を最大限活用することが不可欠である。このため、中小企業単独のみならず、異業種交流グループ、組合等多様な形態による取組みを支援する。3番目に、事業者が経営の向上に関する目標を設定することにより、経営目標を達成するための経営努力が促がされる制度である。支援する行政側でも、計画実施中に対応策へのアドバイス等を行い、フォローアップを実施する。というものである。

【内容】

経営革新計画の期間は3年から5年間であり、内容としては次の4類型がある。「1. 新商品の開発又は生産」、「2. 新役務の開発又は提供」、「3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入」、「4. 役務の新たな提供の方式の導入、その他の新たな事業活動」であり、新たな取組みによって当該企業の事業活動の向上に大きく資するものである。

経営の向上の程度を示す指標としては、「1. 付加価値額」(営業利益+人件費+減価償却費) 及び「2. 一人当たりの付加価値額」(減価償却費／従業員数) を使用し、3年間で9%以上の目標を達成することが求められる。

この支援法に基づく支援補助金の額は、平成16年度は1,176百万円となっている。国の「創業・新事業展開・経営革新への支援」の中では少ない金額の支援策といえるが、経営革新支援法という法律を制定して中小企業へ国が支援している重要な支援策といえる。

1-2 経営革新計画の申請

審査、認定は、各都道府県が行うことになっている。広島県では、毎月末ま

でに申請があった企業を翌月20日頃に審査を行い、月末に承認を行っている。

この法律によって承認された件数は、全国では平成16年6月末までに14,400件になっている。ちなみに平成15年4月から平成16年1月末までに承認された件数は3,121件³であり、毎年増加している。広島県では平成16年9月末までに784件と全国で4番目の多さ⁴となっており、今後の経営革新に向けての取り組みに極めて熱心な県の一つであるといえる。

1-3 効果

この承認を受けると以下のような支援策を受けることができる。1. 経営革新のための新商品開発等に対する補助金制度、2. 県費預託融資制度（民間金融機関を通じた低利融資）、3. 政府系金融機関による低利融資制度、4. 小規模企業者等設備導入資金の特例、5. 高度化融資制度、6. 信用保証協会による信用保険の特例、7. 税制面での特例措置、8. 新規・成長分野雇用創出特別奨励金、9. 雇用対策臨時特例法に基づく補助金、10. 中小企業投資育成株式会社の特例、11. 研究開発型中小企業に対する特許関係料金減免制度、12. 新事業開拓促進出資事業といったものがある。

この中で一番よく活用される制度は、1. 経営革新のための新商品開発等に対する補助金制度、3. 政府系金融機関による低利融資制度、4. 小規模企業者等設備導入資金の特例などである。

またこの制度を活用することによる効果は、先ほど挙げた制度の活用のほかに、新規販路開拓、既存顧客満足、組織の事業体制の構築、世間に認知されること等が挙げられる。

3 中小企業庁（2004）『2004年版中小企業白書』ぎょうせい

4 広島県ホームページ <http://www.pref.hiroshima.jp/shoukou/keiei/shien/syounin.html>

2. 平成 15 年度、16 年度駅家町商工会等主催セミナー

2-1 参加企業

今回、平成 15 年、16 年と 2 年続けて行われた福山市駅家町にある駅家町商工会を中心とした広域連携商工会主催の経営革新セミナー⁵（以下セミナーと呼ぶ）を取り上げて、経営革新に取り組む企業の実態をみてみたい。

駅家町を中心とした地域は福山市の北部にあり、芦田川沿いの山に囲まれた細長い地域に位置している。産業は、地場産業である繊維を中心とした零細、中小企業が多い。

しかしながら今回セミナーに参加した企業は、繊維以外にも喫茶店、自動車修理業、土木工事業、家電販売など多種に渡っている。また参加者については、年齢は 30 歳台から 40 歳台とこれからの経営を真剣に考えている若い次代の経営者層が多い。従業員は数人から 20 人以下が多く、小規模事業者が大半である。

2-2 取り組み内容

平成 15 年度と 16 年度に行った取り組み内容を紹介してみる。

【平成 15 年度セミナー】

平成 15 年度は、「平成 15 年度地域密着型創業・経営革新推進事業」の一環として企画されたものであり、最終目標は経営革新計画を申請することである。このセミナーは平成 15 年 8 月、9 月の 2 回に分けて、朝から夕方まで行われた。内容は、経営革新計画の策定 1 回とビジネスプラン策定の 1 回というものである。最終目標は経営革新計画を目指したものだが、そこまでいかない企業に対してはビジネスプラン策定を盛り込んだものであった。そして経営革新計画に取り組む企業はその後申請まで個別に支援を受けたものである。

5 駅家町商工会を中心として、芦田町、加茂町、神辺町、新市町の計 5 つの広域連携商工会や広島県商工会連合会が協力して行ったものである

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

「申込み企業」は28社、その中でセミナーに参加受講した企業（以下「参加企業」と呼ぶ）は18社である。「参加企業」の中で、受講のみで経営革新計画を申請しなかった企業（以下「受講のみ企業」と呼ぶ）は12社、経営革新計画を申請しようと検討した企業（以下「未申請企業」と呼ぶ）は3社、そして実際に申請した企業（以下「申請企業」と呼ぶ）は3社のみとなっている。

【平成16年度セミナー】

平成16年度は、「平成16年度地域産業人材育成・指導事業」の一環として企画されたものであり、平成15年度と同じく最終目標は経営革新計画を申請することである。

このセミナーは平成16年8月から9月にかけて、夜の2時間づつ計6回に分けて行われた。内容は、経営理念、経営分析、SWOT分析、マーケティング、経営計画、そして最後に経営革新計画を取り上げた全体的な経営能力アップセミナーといえる。1回だけでも理解できるようにしたものであり、中小の企業経営者に配慮し、仕事が終わってからの参加を目指したものである。

「申込み企業」は37社、その中で「参加企業」は22社である。「参加企業」の中で、「受講のみ企業」は18社、「未申請企業」は1社、「申請企業」は3社であった。

【2年間の取り組み企業数】

2年間の取り組み企業数をまとめてみたものが下記の表である。

合計の企業数を見てみると、「申込み企業」は65社、「参加企業」は40社であり、参加率は62%である。「参加企業」の中で、「受講のみ企業」は30社、「未申請企業」は4社、「申請企業」は6社である。「申込み企業」に対する「申請企業」の割合は約9%となり、かなり少ない数であることが分かる。「申込み企業」のうち6社は2年連続してセミナーに参加していた。更に、平成15年度セミナーに参加した企業の内1社は、今年経営革新計画を申請した。

全国で申請した件数は平成16年6月まで14,400件ということであるが、今回の分析結果により危機感を持ち何かの行動を起こさないといけないと考えている企業はかなりの数にのぼるのではないかと考える。

表1. セミナーに参加した企業一覧

(社)

年度	申込み企業	参加企業			
		受講のみ企業	未申請企業	申請企業	計
平成15年度	28	12(7)	3(3)	3(2)	18(12)
平成16年度	37	18(15)	1(0)	3(3)	22(18)
合 計	65	30(22)	4(3)	6(5)	40(30)

※()数は、アンケート回答企業数である

出典：アンケート調査を基に作成

3. アンケート調査

3-1 調査項目

セミナー参加企業にセミナーが終了した時点でのアンケートを行い、このセミナーが参加企業にどのような結果を生じたのかを分析してみた。経営革新計画を最終目標としたアンケートであり、この項目は経済産業省が全国の経営革新計画を行った企業に対してのアンケート調査⁶に基づいている。

アンケート調査は、申請した企業と申請できなかった企業の大きく2つに分けて行った。そして全国の企業とセミナー参加企業との比較や、企業が申請を行わない理由等を探った。

実際に参加した「参加企業」40社の内30社から回答があり、有効回答率は75%である。「未申請企業」は4社の内3社、「申請企業」は6社の内5社から回答があった。

全社アンケートの内、表2「経営革新計画について」は合計が100%になるように行い、他のアンケートは当てはまるものにはいくつも印をつけてもいいようにした。

6 経済産業省中小企業庁経営支援課（2002年）「平成14年度創業・経営革新対策調査報告書」

3-2 全社アンケート

3-2-1 経営革新計画について

まず、全社に対して「経営革新の必要性」、「経営革新計画の認定」についてアンケートを行った結果、表2のようになった。「経営革新の必要性」については、ほとんど全ての企業で「より強く持つ」、「以前より強く持つ」ことが分かった。更に、「経営革新計画の認定」については、「是非認定を取りたい」、「できれば認定を取りたい」という意欲がある企業は約52%、「必要性を感じない」、「認定を取る気はない」企業は約48%となり、ほぼ同じであることが分かった。

このようなセミナーを受講する企業は最初から意欲的であるが、受講することで更に経営革新の必要性についての理解が増し、取り組みに向けて意欲が高まるものと思われる。ただし、経営革新計画の認定の取り組みについては、すぐに増加するものではないことが分かった。つまり必要性と認定とは必ずしも一致せず、経営革新の一つの選択肢として認定があるということである。

表2. 経営革新計画について

単位：%

経営革新の必要性	より強く持つようになった	32.3
	以前より少し持つようになった	61.2
	あまり変わらない	6.5
	あまり必要性を感じない	0.0
	合計	100.0
経営革新計画の認定	是非認定を取りたい	19.4
	できれば認定を取りたい	32.2
	あまり認定を取る必要性を感じない	45.2
	全く認定を取る気はない	3.2
	合計	100.0

出典：アンケート調査により作成

3-2-2 セミナー参加理由

自由記入で行ったアンケート調査であったため、多くの意見が出た。その中で代表的なものをまとめたものが、表3である。

セミナーに参加した理由を見てみると、経営革新計画を申請しようという企

業ほど、具体的な目標を持って参加していることが分かる。反面、「未申請企業」、「受講のみ企業」では、商工会の勧めで参加したり、セミナーのタイトルに興味を持って来るなど、目標が具体的でなく、自社にとって有効なものを探しに来ているレベルである。そのため申請まで結びつかないのではないだろうか。

表3. セミナー参加理由

申請企業	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品の研究開発費用の予算が必要となつたため ・資金調達に有利と経営改革の勉強が無料でできるため ・自社の方向性を見失わずに、確実に前進したいから
未申請企業	<ul style="list-style-type: none"> ・商工会の勧めで参加した
受講のみ企業	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい考え方で、業績の発展につながればと考えた ・経営革新という講座名に興味があった ・商工会主催で標題に興味があった ・設備の費用が必要だったから ・経営について様々な考えを知りたかったため ・内容が良かったので参加した ・いろんな話を聞いて参考になると思ったから ・実際に経営革新を進めている方の声を聞きたかったから ・自社変革の途中のため興味がもてた

出典：アンケート調査により作成

3-3 申請した企業へのアンケート

ここでは「申請企業」に対して、1. 望む支援策と効果が大きかった支援策、2. 経営革新計画の企業に及ぼす要因、3. 企業の今後の方向性を探るアンケートを「平成14年度創業・経営革新対策調査報告書」の項目を用いて行い、全国企業の調査結果と比較をしてみた。

3-3-1 望む支援策と効果が大きかった支援策

希望支援策は平成15年度と16年度の「申請企業」から、効果支援策については平成15年度の「申請企業」から調査を行った。効果が分かるのは申請してすぐの企業ではなく時間を置いた企業であるため、平成15年度のみとした。

希望支援策について見ると、全国企業では低利融資や補助金を中心としてい

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

る。「申請企業」でも全国企業と同様に低利融資や補助金を望んでいることが分かったが、特に低利融資は国民金融公庫が中心である。

また効果が大きかった支援策を見ると、全国企業では希望支援策と同じように低利融資、補助金を中心として効果がでていることが分かる。「申請企業」では数が少なくはっきりとは比較できないが、補助金、低利融資、雇用関係助成金が効果があったということである。特に低利融資は国民金融公庫の希望が多いことから一番多く利用し効果が出ていることが分かった。

のことから、希望支援策、効果が大きかった支援策も、全国企業とほぼ同じような結果といえる。更に、経営革新計画を申請する際には、企業ははっきりと支援策を決めており、効果の大きい支援策も結果として同じものになるものと思われる。

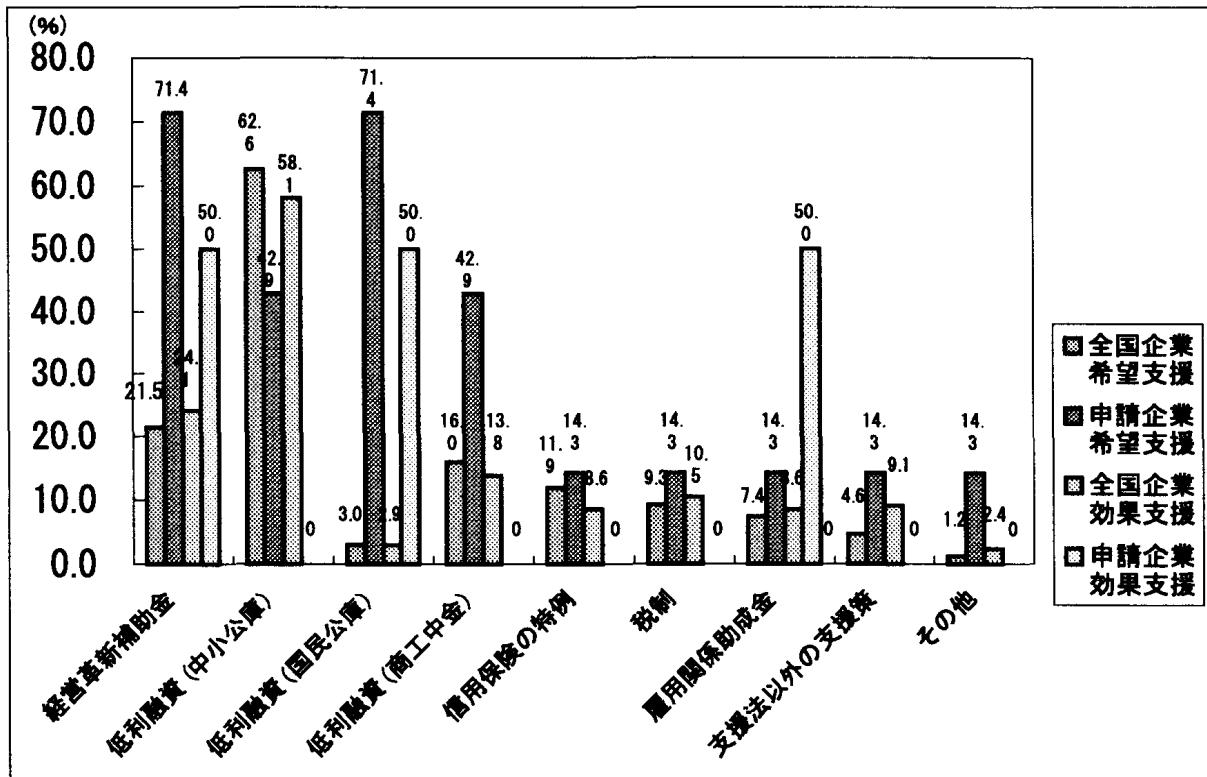
表4. 望む支援策と効果が大きかった支援策

単位：%

	希望支援策		効果支援策	
	全国企業	申請企業	全国企業	申請企業
経営革新補助金	21.5	71.4	24.1	50.0
低利融資（中小公庫）	62.6	42.9	58.1	0.0
低利融資（国民公庫）	3.0	71.4	2.9	50.0
低利融資（商工中金）	16.0	42.9	13.8	0.0
信用保険の特例	11.9	14.3	8.6	0.0
税制	9.3	14.3	10.5	0.0
雇用関係助成金	7.4	14.3	8.6	50.0
支援法以外の支援策	4.6	14.3	9.1	0.0
その他	1.2	14.3	2.4	0.0

出典：平成14年度創業・経営革新対策調査報告書にアンケート調査結果を加え作成する

図1. 望む支援策と効果が大きかった支援策



出典：平成14年度創業・経営革新対策調査報告書にアンケート調査結果を加え作成する

3-3-2 経営革新計画の企業に及ぼす要因

次に、経営革新計画を終了した後で、企業の成功要因、失敗要因を探ってみた。ここでも平成15年度の「申請企業」を対象に行った。しかし申請を行ってまだ1年も経っていないため、成功、失敗とまだ言い切れないため一つにまとめている。

その結果、全国企業では、成功要因ではマーケティングの「新規販路開拓」、「既存顧客満足」が一番多く、次にコンピタンスの強化の「設備導入」、経営者・経営戦略の「経営者の取り組み」、人材・組織の「組織体制構築」、資金・財務の「資金調達」が多かった。失敗要因では、マーケティングの「新規販路開拓」と外部環境の「需要の減少」が多かった。

「申請企業」をみると、経営者・経営戦略の「経営者の取り組み」が一番多く、次にコンピタンスの強化の「設備導入」、資金・財務の「資金調達」、マーケティングの「新規販路開拓」、人材・組織の「組織体制構築」が多かった。

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

この結果、「申請企業」でも全国企業と同じような傾向が見られることが分かったが、全国企業では「新規販路開拓」「設備導入」などすぐ売上げに直結する項目が多く、「申請企業」では「経営者の取り組み」という経営者の姿勢に関するものが多かった。具体的な行動以上に経営革新に前向きに取り組むことができたというほうが強いといえるのかもしれない。

また、「申請企業」のパターンは、成功要因とよく似ており、今回の「申請企業」では成功のケースと言えるのではないかと考える。

表5. 経営革新計画の企業に及ぼす要因

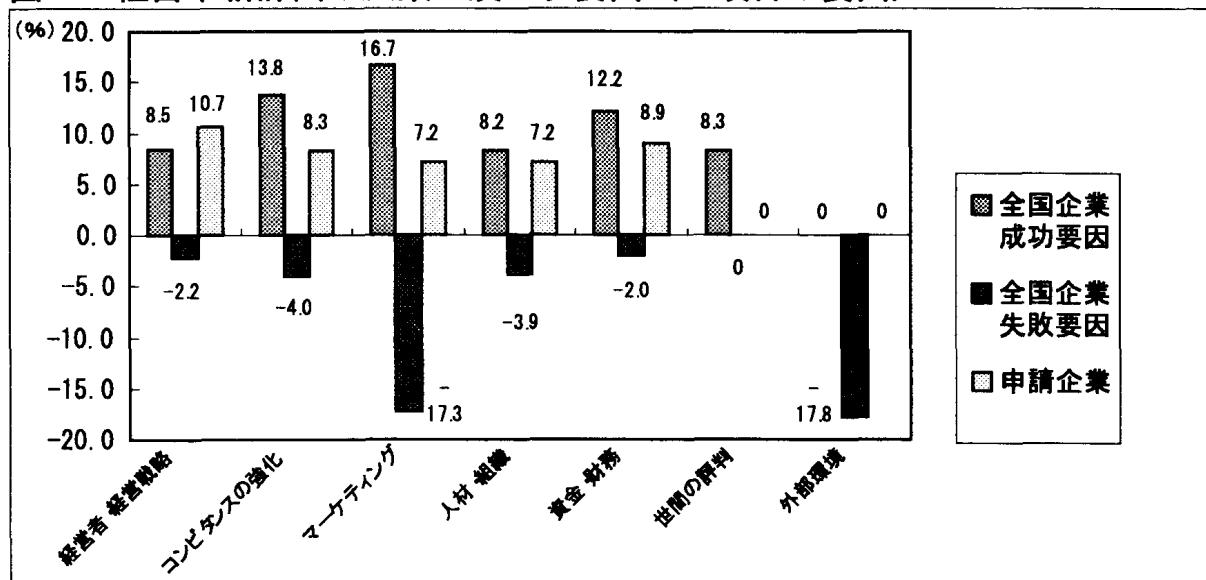
単位：%

	全国企業			申請企業
	成功要因	失敗要因	全国平均	
1. 経営者・経営戦略	8.5	2.2	5.4	10.7
経営者の取り組み	16.0	0.8	8.4	25.0
経営革新取り組み	3.5	0.8	2.2	7.2
経営革新の知見	9.2	2.6	5.9	3.6
適切な事業の選択	5.5	5.6	5.6	7.2
2. コンピタンスの強化	13.8	4.0	8.9	8.3
技術開発	10.2	9.5	9.9	7.2
特許取得	3.5	0.5	2.0	3.6
設備導入	25.7	4.6	15.2	14.3
3. マーケティング	16.7	17.3	17.0	7.2
業界市場調査	4.0	12.9	8.5	7.2
新規販路開拓	27.2	31.8	29.5	10.7
既存顧客満足	23.4	6.3	14.9	3.6
4. 人材・組織	8.2	3.9	6.1	7.2
組織体制構築	14.7	9.1	11.9	10.7
人材確保	5.8	2.6	4.2	7.2
外部の人的資源	5.8	0.7	3.3	3.6
5. 資金・財務	12.2	2.0	7.1	8.9
資金調達	14.2	4.7	9.5	14.3
支援策活用	11.0	0.0	5.5	3.6
6. 世間の評判	8.3	0.0	4.2	0.0
7. 外部環境	0.0	17.8	8.9	0.0
需要の減少	0.0	28.9	14.5	0.0
販売単価減少	0.0	14.3	7.2	0.0
競争激化	0.0	0.0	0.0	0.0

出典：平成14年度創業・経営革新対策調査報告書にアンケート調査結果を加え作成する

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

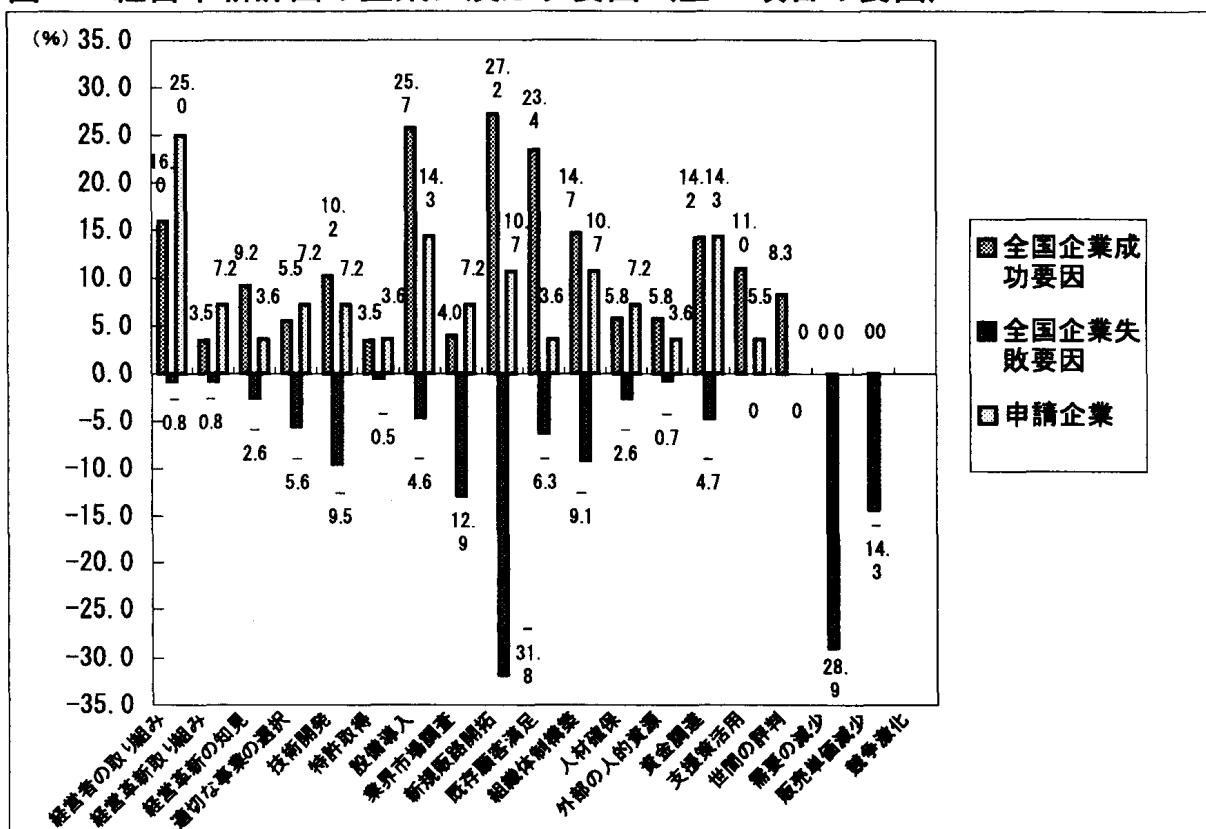
図2. 経営革新計画の企業に及ぼす要因（7項目の要因）



※失敗要因は、対比できるようにマイナスで表示した

出典：平成14年度創業・経営革新対策調査報告書にアンケート調査結果を加え作成する

図3. 経営革新計画の企業に及ぼす要因（全19項目の要因）



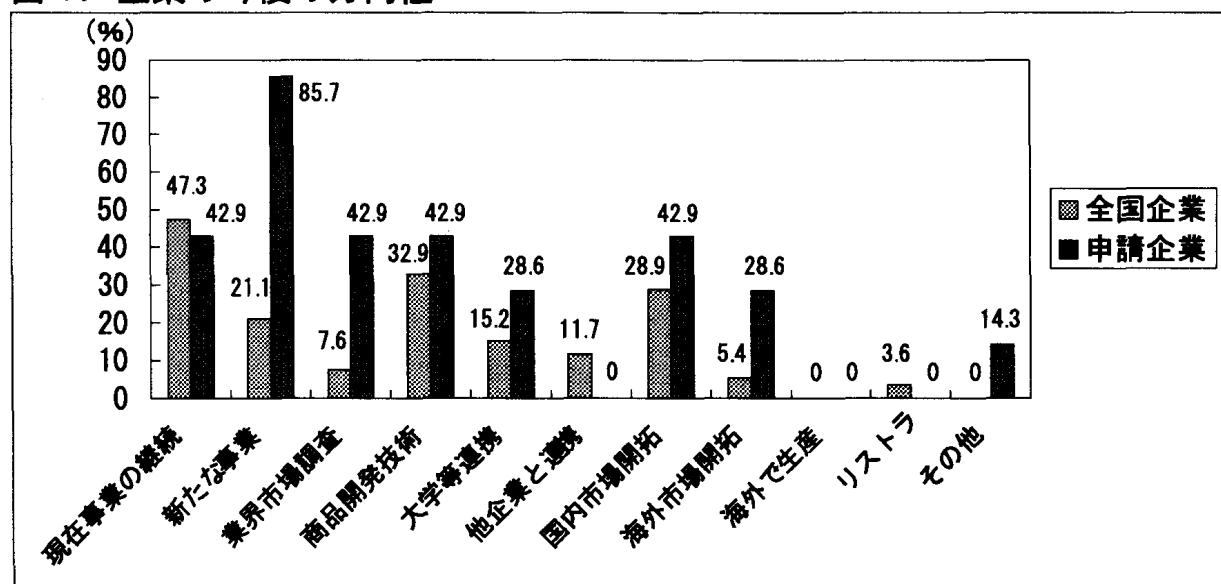
※失敗要因は、対比できるようにマイナスで表示した

出典：平成14年度創業・経営革新対策調査報告書にアンケート調査結果を加え作成する

3-3-3 企業の今後の方針

「申請企業」の今後の方針について調査を行った。それによると全国企業では、「現在事業の継続」、「商品開発技術」、「国内市場開拓」が多く、「申請企業」では「新たな事業」、「現在事業の継続」、「業界市場調査」、「商品開発技術」、「国内市場開拓」が多かった。全国企業と「申請企業」ではほとんど同じように見えるが、「申請企業」では新たな事業への進出と業界市場調査の項目がかなり大きいといえる。今後の売上げが期待できない現状では先行きの危機感が強く、新しい事業へ進出して売上げを伸ばしたいという意欲の表れであろう。

図4. 企業の今後の方針



出典：平成14年度創業・経営革新対策調査報告書にアンケート調査結果を加え作成する

3-4 申請しなかった企業へのアンケート

申請しなかった企業は、「未申請企業」と「受講のみ企業」であり、1. 申請を行なわない理由と、2. 経営革新以外の受けたい経営指導を聞いた。

3-4-1 申請を行わない理由

「未申請企業」と「受講のみ企業」では、申請を行わない理由は少し違うのではないかと考え、別々に考察してみた。

「未申請企業」

「未申請企業」の申請を行わない理由を調べてみると、「事業規模が小さい」、「申請をする前に製品が完成したため」、「F C チェーンであり、本部の了承を得ることができなかつた」とある。

「事業規模が小さい」というのは、経営革新計画では事業規模は計画そのものには関係なく申請できるため、事業者そのものの意欲に関係することである。事業者に経営革新計画のことがよく理解されていなかつたのであろう。また申請直前に海外の企業との提携問題で長期出張などがあり、時間の捻出が非常に難しくて結局申請しなかつたという企業もあった。タイミングがずれたからであり、本来は申請ができていた企業である。この企業は翌年申請した。更に、F C チェーン店では、内容はまさしく経営革新計画にあたるものであったが、本部の了承を得ることができず、断念したものである。

時間とタイミングの問題、そして他社との関係があり自社だけの取り組みではできなかつたということが、申請を断念した大きな理由であった。

表6. 「未申請企業」の申請を行わない理由

単位：%

経営革新計画がよく理解できない	0.0
計画を書くのが難しいと思う	0.0
事業の方向性が経営革新ではない	0.0
計画を作っても実行できない可能性がある	0.0
事業規模が小さい	33.3
実施を行う担当者がいない	0.0
その他※	66.7

※その他

- ・申請をする直前に時間が取れなくなり、その後申請をやめた
- ・F C チェーンであり、本部の了承を得ることができなかつた

出典：アンケート調査により作成

「受講のみ企業」

「受講のみ企業」の申請を行わない理由を調べてみると、「計画を作っても実行できない可能性がある」、「事業規模が小さい」が圧倒的であった。「未申請企

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

業」でも述べたが、経営革新計画のことがよく理解されていなかったためであろう。他にも様々な回答があったが、どれも経営革新計画に取り掛かる前に、あきらめている感じを受けた。

今後経営革新計画に取り組むためには、精神的な抵抗感を取り除くのが一番必要なのではないだろうか。

表7. 「受講のみ企業」の申請を行わない理由

単位：%

経営革新計画がよく理解できない	4.8
計画を書くのが難しいと思う	9.5
事業の方向性が経営革新ではない	9.5
計画を作っても実行できない可能性がある	52.4
事業規模が小さい	42.9
実施を行う担当者がいない	9.5
その他※	19.0

※その他

- ・効果メリットが少ない
- ・独自のビジネスプランを作り経営革新をする
- ・自社では経営計画はしているが十分生かしきれていない
- ・商工会を脱会したため、不参加となった
- ・自分の考えに自信がない
- ・実行するための決定権が自分にはない
- ・具体的に何をするのか明確に出ていない
- ・社員の協力が得られそうにもない

出典：アンケート調査により作成

3-4-2 経営革新計画以外の経営指導

「未申請企業」と「受講のみ企業」に、経営改善に取り組むためには今回のセミナー以外にどのような経営指導が必要なのかを聞いてみた。

その結果、圧倒的に「今後の企業の方向性、経営戦略」が必要だとのことであった。他に「ビジネスプランの策定」、「マーケティング」と続くが、経営革新計画のセミナーに今回のアンケートで要望があったものを取り入れることで、経営改善の効果が高くなるのではないかと考える。

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

表8. 「未申請企業」と「参加のみ企業」の経営革新計画以外の経営指導 単位：%

今後の企業の方向性、経営戦略	70.8
ビジネスプランの策定	33.3
社内資源の強みの構築	29.2
マーケティング	37.5
人材・組織の強化	25.0
財務	8.3
外部資源の活用	25.0
経営指導を受けたいとは思わない	0.0
その他	0.0

出典：アンケート調査により作成

4. ケース・ヒアリング

今回調査した「申請企業」のうち2社を取り上げ、どのような経過をたどつて申請したかを紹介してみる。今後経営革新計画を申請する上で参考になるものと思われる。

4-1 ケース1 有限会社寺延モータース

(平成15年度申請企業 広島県府中市中須町)

平成16年1月に申請を行い、2月に認定を受けた。従業員は8人、売上高は1億3千万円で、業種は自動車販売修理業である。今回の経営革新計画の基本類型は「2. 新役務の開発又は提供」であり、テーマは「インターネット活用による中古外車販売の効率化」である。

【現況】

創業は昭和28年であり、先代の父が自動車整備・販売業務を手がけた。以来高度成長期まで順調に推移していたが、主たる得意先が法人企業であったため、バブル崩壊や地場の産業である家具・繊維・鉄工を中心とした製造業の空洞化の影響を被り、売上も下降をたどっている。

個人ユーザーにおいては、法人の営業車であるバン・トラックのような落ち

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

込みは余りなく順調に推移していたが、近年では企業の落ち込みと同じように売上も下降線をたどってきている。

【申請内容】

近年から取り組んでいる個人のヤングユーザーの増加に伴い、既存の法人ユーザーとのカラーの違いが鮮明になっている。現行ユーザーとヤング層を一本化として考えて対応するには、現在の店舗ではどちらに対しても満足を提供することはできない。

そこで、現店舗では現行のサービスに磨きを掛けることに重点を置き、さらに福山北部地域に新店舗を開設することで、若い世代に十分満足できる店づくりを目指すことにした。

その店舗のコンセプトは、チューンナップを柱にしたドレスアップの輸入中古車であり、ターゲットは20代のユーザーである。仕入は、インターネット・オークションからの輸入中古車・ドレスアップ用部品のインターネットにより購入を考えている。

販売方法は、当社ホームページよりお客様が家に居ながらにして、展示車の隅々を映像で見て情報を得ることができるものにする。そして、他社にないチューンナップ、ドレスアップという特色を持たせたコンパクトな輸入車とお手ごろ感が感じさせられる価格設定により、ニッチな市場でもお客様が簡単に情報を得る事が出来れば、市場は広がっていくと考えられる。このように20代の若者の新たな需要の掘り起こしと新たなサービスの提供により、経営革新を図りたいと考える。

【取り組み経過】

平成15年度のセミナーに参加し、当初から申請に向けて積極的であった。9月14日にセミナーが終了した後、個別の相談会を駅家町商工会で開催し、経

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

當革新計画についての指導を受ける。1回目は10月1日に1時間行い、現状分析、申請できるかどうかをヒアリングした。そして次回までに申請用紙に記入をして持参することとする。2回目は、10月14日に1時間行い、宿題を中心とし申請書のチェックを行った。その後、メールのやりとりを何回も行った結果、12月中旬に申請を行うことになった。しかし申請の前日に申請書の確認をしたところ、未完成が分かり急遽申請の延期を決定。翌年の平成16年1月16日に提出し、2月に承認を得ることになった。

【申請後の現状】

申請した結果、有利な融資を受けることができたことが一番のメリットであった。その後、平成16年4月に福山市と神辺町との境に神辺支店を開業した。ほぼ計画通りの店ができたが、チューンナップを柱にしたドレスアップの輸入中古車販売はこれからであり、少しづつ進めていきたいということである。

4-2 ケース2 ペアコム株式会社

(平成16年度申請企業 広島県福山市駅家町)

平成15年度に申請をする予定だったが、見送ることになった。その後再度平成16年11月に申請を行い、12月に認定を受けた。従業員は25人で、売上高は約1億円、業種は電子機械器具製造業である。今回の経営革新計画の基本類型は「1. 新商品の開発又は生産」であり、テーマは「電磁波測定器及びイオン測定器の開発ならびに販売」である。

【現況】

福山市の北部に位置する電子機械器具の製造業であり、漏電ブレーカーの電子回路を製造している。昭和60年に創業し、三菱電機(株)、ヒロボ一電機(株)の100%下請会社である。近年親会社が中国へ生産を移行しているため価格の下

「経営革新計画」への取り組みに関する一考察

落が激しく、主力機種で4分の1になったものもある。大量生産できていたものがなくなり、多品種少量短納期かつ低価格のものだけが国内に残り大変厳しい経営を強いられている。今後、高品質なモノ創りの強みを生かした自社製品の開発が急務である。

【申請内容】

電子機械器具の製造業であるが、100%下請会社であるため、今後の伸びが期待できない。そのため自社商品の開発を検討してきた。当社の強みを生かして、3軸の高精度・高機能な電磁波測定器を韓国の電磁波測定器の製造企業と共同で開発・生産・販売に取り組む。この商品は3軸独立して測定できる世界初の携帯型ディジタル電磁波測定器であり、他社製品より信頼性が高いなどの強みがある。

当面の販売はガス会社を中心として販路を広げ、さらにＩＴを利用した広告やホームページを活用した販売方法を確立したいと考えている。このようなことにより、当商品は当社の主力商品となり、経営革新が図られるものと考えられる。

【取り組み経過】

平成15年度のセミナーに参加し、当初から申請に向けて積極的であった。順調に申請準備をしていたが、申請直前の平成16年1月に社長が韓国の提携企業へ長期出張することとなり、非常に忙しくなった。その後時間がとれなくなり、結局申請を見送りすることとなったものである。

今回平成16年度のセミナーに参加したことで、是非とも申請をしようという気持ちになり、平成16年10月にヒアリングや申請書のチェックなどを行い、11月中旬に申請を行った。12月には承認を得ることができた。

【申請後の現状】

電磁波測定器の開発、販売を行うために、まずは全国のガス会社へ出向いて製品の紹介を行うことにしている。販売はウェブマーケティングのコンサルティング会社と組んで行なっていく予定であるが、将来的にはガス会社だけではなく、多くの企業にも売り込むつもりである。

5. まとめ

今回の論文の目的である、「1. 企業における経営革新計画の必要性」、「2. 経営革新計画を申請した全国企業とセミナーの参加受講企業との比較分析」、「3. セミナーを参加受講しながら経営革新計画を申請しなかった企業の分析」、についてみてみると以下のことがいえる。

まず、「1. 企業における経営革新計画の必要性」では、経営革新計画についての全社アンケートから、多くの企業は今後の経営にかなりの危機感をもっていることが分かった。このことは、危機意識がないと参加しないし、セミナーを受けることでほとんどの企業が経営革新の必要性を持つようになったことも表れている。しかしながら、経営革新計画の認定については半々であり、必要性と認定とは一致しないということが分かった。経営革新の必要性は感じるが、認定を取ることはその中の一つの選択肢であるということである。

これを参加理由からみてみると、経営革新計画を申請しようという企業ほど具体的な目標を持って参加しているが、申請しなかった企業では目標が具体的でなく、自社にとって有利なものを探しにきているといえる。

更に、「3. セミナーを受講しながら経営革新計画を申請しなかった企業の分析」では、分析結果から、認定を取らない理由は、「自社では規模が小さく実行できない可能性がある」ことがほとんどであり、自社の能力不足や自信のなさが主な理由であることが分かる。個人企業でも申請ができている現状からみる

と、経営革新計画は一つの選択肢であるといいながら、実際には精神的な抵抗感が一番の大きい理由ではないだろうか。

のことから、「経営革新の必要性は感じるが、何をしていいのか分からぬ。面白いセミナーがあれば参加してみて自社に有利なものを得ようとする。しかし、いざ実行しようとしても自社の能力不足、自信のなさで実行できない。」という企業像が浮かび上がってきた。

次に、「2. 経営革新計画を申請した全国企業とセミナー参加企業との比較分析」について述べてみる。希望支援策、効果が大きかった支援策、更に経営革新計画の企業に及ぼす要因などを比較してみると、ほとんど同じような結果が得られた。このことから参加企業については、全国とほぼ同じであることがいえるが、新たな事業への進出と業界市場調査の項目がかなり大きいことから、今後の売上げが期待できない現状では先行きの危機感が強く、新しい事業へ進出して売上げを伸ばしたい意欲が感じられる。

以上のことにより、セミナーに参加することで経営革新計画の必要性の認識が高くなることから、今後経営革新が必要だと考えている企業に向けて、経営革新計画セミナーを開催し、認識の向上に向けて啓蒙をする必要があるであろう。更にただ参加するだけでなく、前向きに申請に向けて取り組みができるよう自信をもたせる工夫も必要である。そのためには1社ごとのきめ細かい継続的な支援体制が必要であろう。今回の結果により様々な支援体制を試みることで経営革新の意思がある中小企業に対して、少しでも貢献、支援ができるものと考える。

参考文献

- 中小企業庁編（2003）『2003年版中小企業白書』ぎょうせい
中小企業庁編（2004）『2004年版中小企業白書』ぎょうせい
経済産業省中小企業庁経営支援課（2003年）「平成14年度創業・経営革新対策調査報告書」
広島県商工労働部管理総室経営支援室（2004年）「中小企業経営革新支援法の手引き」